

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUSTAVO ALVES FRASSON

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE
RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS
GERDAU, LUPO E DUDALINA.**

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO ALVES FRASSON

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE
RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS
GERDAU, LUPO E DUDALINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO ALVES FRASSON

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE
RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS
GERDAU, LUPO E DUDALINA.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel, no Curso de Ciências
Contábeis da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa
em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista – (UNESC) - Orientador

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - (UNESC)

Aos meus Pais e a minha namorada, sem eles nada disso seria possível. Ao curso de Ciências Contábeis da Unesc, professores, acadêmicos e em especial ao meu orientador. Enfim, a todos que estiveram ao meu lado. Essa vitória não é só minha, é nossa!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram um crescimento profissional e pessoal.

Ao meu orientador Rafael dos Santos, pelo suporte durante toda a elaboração do trabalho, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, Antônio e Ester, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha namorada Larissa, que esteve sempre ao meu lado.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação acadêmica, o meu muito obrigado!

“É importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens pode se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem”.

Volnei Pereira Garcia

RESUMO

Frasson, Gustavo Alves. **Planejamento Sucessório como Ferramenta da Gestão de Riscos em Empresas Familiares: Um Estudo de Caso nas Empresas Gerdau, Lupo e Dudalina**. 2014. 58 p. Orientador: Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O objetivo do presente estudo monográfico é abordar os conceitos que envolvem empresas familiares, bem como o planejamento sucessório, que é tratado como uma peça fundamental para a gestão de riscos. As empresas familiares durante o seu ciclo de vida enfrentam algumas dificuldades, entre estas, a relação entre empresa e família quando o assunto é sucessão. O processo sucessório, quando não planejado, deixa a empresa vulnerável e suscetível a vários riscos, os quais podem intervir negativamente no negócio e nas relações familiares. Em contraponto, caso haja um planejamento bem elaborado as chances de sucesso durante e após a sucessão aumentam significativamente, permitindo que a empresa continue forte e com reais condições de prosperar. Com o objetivo de aprofundar o estudo de tais teses, iniciou-se o trabalho com a análise de empresas familiares, especificamente no que se refere ao conceito, características, ciclo de vida, conflitos familiares e gestão familiar. Logo após, procedeu-se com o estudo do processo sucessório nas empresas familiares, as etapas do planejamento de sucessão, bem como da resistência ao planejamento e suas principais causas. No capítulo seguinte, procurou-se evidenciar o planejamento sucessório como uma ferramenta da gestão de riscos. Por fim, elaborou-se o estudo de caso com o intuito de verificar na prática os efeitos da utilização do planejamento sucessório ou a ausência deste. Para a realização do presente trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, mediante o método dedutivo, teórico e qualitativo. Pode-se afirmar que, em linhas gerais, os efeitos da utilização de um planejamento sucessório bem estruturado são eficazes, possibilitam a manutenção do negócio familiar, garantindo que a empresa permaneça desenvolta no mercado.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Sucessão. Gestão de Riscos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Definição dos setores do modelo dos três círculos	24
Quadro 02 - Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.....	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos três círculos	23
Figura 2 - Grau de sobreposição do sistema família/propriedade/empresa	25
Figura 3 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPRESA FAMILIAR	16
2.1.1 Conceito de Empresa Familiar	17
2.1.2 Características.....	19
2.1.3 Ciclo de Vida da Empresa.....	21
2.1.4 Conflitos nas Empresas Familiares	27
2.1.5 Gestão Familiar	28
2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO	29
2.2.1 Sucessão na Empresa Familiar.....	31
2.2.2 Etapas do planejamento sucessório	34
2.2.3 Resistência ao Planejamento Sucessório.....	35
2.2.4 Principais Causas da Sucessão.....	37
2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE RISCOS.....	38
2.3.1 Gestão de Riscos	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 ESTUDO DE CASOS.....	43
4.1 GERDAU S/A	43
4.1.1 Sucessão na Gerdau S/A.....	43
4.2 LUPO S/A.....	45
4.2.1 Sucessão na Lupo S/A.....	46
4.3 DUDALINA S/A	48
4.3.1 Sucessão na Dudalina S/A	49
4.4 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES DOS CASOS ESTUDADOS	51

5 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho procura-se evidenciar o quão importante é o planejamento sucessório para as empresas familiares. Planejar a sucessão não é somente capacitar o sucessor para que este esteja apto e assuma sua posição no momento decisivo para a empresa, mas encontrar meios que beneficie a empresa e, ao mesmo tempo, satisfaça os proprietários, membros do grupo familiar. As decisões tomadas devem ser racionais e estarem em comum acordo, desta forma a empresa passará por este período de transição sem que tenha maiores complicações.

Com base neste pensamento é possível compreender o fato pelo qual o Planejamento Sucessório tem ligação direta com a continuidade do negócio. Sendo assim, considera-se uma ferramenta de suma importância na Gestão de Riscos da empresa.

Partindo deste pressuposto, demonstra-se a estrutura do trabalho, o qual consiste primeiramente em apresentar o tema e o problema da pesquisa. Em seguida, expõem-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, apresenta-se a justificativa, a qual tem por finalidade demonstrar a importância e o motivo pelo qual o tema foi escolhido.

No capítulo seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica com tópicos relacionados ao tema em estudo, que de modo geral referem-se a empresas familiares, ao planejamento sucessório, a forma com que ocorre o processo sucessório e o motivo pelo qual o planejamento sucessório é considerado uma ferramenta importante na gestão de riscos das empresas.

Serão apresentados, também, os procedimentos utilizados para pesquisa, os quais servirão de guia do início ao fim do trabalho, o tipo de pesquisa bem como o processo para coleta e análise de dados.

O estudo de caso, que demonstra *cases* de empresas que implantaram o planejamento Sucessório e de empresas que não implantaram. Tendo por base tais exemplos, serão feitas análises procurando evidenciar a importância de se planejar a sucessão.

Por fim, realizaram-se algumas considerações onde foram expostos, de maneira geral, os conhecimentos adquiridos com o estudo, e as respostas obtidas em relação ao processo de sucessão nas empresas familiares.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado se mostra cada vez mais competitivo e complexo. Diante disso, as empresas têm que estarem adaptadas para se manterem lucrativas, ou seja, obtendo os resultados almejados. Para que isso aconteça é essencial ter gestores qualificados e competentes, que exerçam suas funções respeitando a ética profissional.

Grande parte das empresas no Brasil e no mundo são familiares, elas empregam muitas pessoas e têm influência direta na economia das regiões em que estão inseridas. Porém, parte dessas empresas não consegue se manter ativa no mercado após ocorrer a troca de comando. Este acontecimento se dá na maioria dos casos devido à falta de conhecimento por parte dos empreendedores de como se deve preparar e profissionalizar os futuros herdeiros para a sucessão. Outro fator chave são os interesses individuais de familiares, na medida em que muitas vezes são conflitantes.

O processo sucessório na empresa familiar é muito discutido na atualidade pelo fato de ter relação direta com a manutenção da organização, e ao mesmo tempo, ser um tema muito delicado por tratar de relações familiares e profissionais, bem assim é um assunto que não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à família.

Existem alguns fatores que são fundamentais e que devem ser analisados para que o planejamento sucessório seja colocado em prática e suas consequências não sejam negativas ao ponto de comprometerem a sobrevivência da empresa. Sendo assim, devem ser analisados, entre outros aspectos, os que se referirem ao sucedido, ao sucessor, à organização, à família, ao mercado e à comunidade.

Diante deste contexto, pode-se entender que a continuidade das empresas familiares a médio e longo prazo está voltada à necessidade de organização e ao planejamento sucessório. A observância de tais fatores pode ser a responsável por uma diminuição significativa dos riscos de empresas extinguirem-se do mercado.

Nos dias de hoje, aproximadamente um terço das empresas apresenta estrutura organizacional e planejamento sucessório inadequados.

Caso o herdeiro/sucessor não esteja comprometido e/ou preparado para assumir o cargo, ele poderá ocasionar prejuízos para a empresa comprometendo a continuidade dos negócios.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento, que balizará este trabalho: O Planejamento Sucessório auxilia na gestão de riscos das empresas familiares, mantendo-as competitivas no mercado?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a redação do presente trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo consiste em identificar a importância do Planejamento Sucessório como ferramenta na gestão de riscos de uma empresa familiar, seus benefícios, bem como os impasses que podem ocorrer durante a sua execução.

Para tornar claro o estudo serão apresentados alguns *cases* de empresas em relação às sucessões.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral do estudo, é necessário traçar alguns objetivos específicos, os quais apresentados aleatoriamente facilitam com que o pesquisador tenha maior sucesso na busca dos resultados e com isso possa agregar maior qualidade à pesquisa. Com este intuito, seguem os objetivos específicos:

- Verificar como ocorre o processo sucessório nas empresas familiares.
- Avaliar a importância do Planejamento Sucessório para a Gestão de Riscos;
- Apresentar *cases* em que o Planejamento Sucessório foi decisivo para a continuidade da empresa familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado empresarial apresenta-se cada vez mais competitivo e, para que uma empresa familiar garanta a sua sobrevivência, existe a necessidade de ser administrada por gestores que atuem de maneira profissional, visando sempre o que é de interesse da empresa, a fim de dar continuidade nos negócios.

Neste contexto, surge o processo de sucessão, talvez um dos assuntos que mais retraem os administradores de empresas familiares. É considerado por muitos um assunto delicado, pois envolve aspectos administrativos, afetivos e emocionais, os quais estão ligados diretamente à estrutura familiar.

O administrador atuante é quem deve estar atento a referidos fatores para que tenha sucesso no desafio de conduzir um processo de transição tão importante, quanto é a sucessão do atual gestor da empresa familiar.

Com base em alguns índices que indicam o fato de as empresas familiares não conseguirem prosperar até atingirem a 3ª geração de administradores pertencentes a uma mesma família, é que verificou-se o quão importante para as organizações familiares seria abordar este tema, bem assim conhecer como funciona e analisa a relevância do planejamento sucessório para a gestão de riscos de uma empresa familiar.

Com base nos estudos aplicados, o trabalho tem sua importância na contribuição teórica, na medida em que o tema em questão ainda é pouco discutido nos cursos de graduação.

Possui como contribuição social e prática, a pesquisa, pois vem acrescentar um grande referencial teórico para o acadêmico que busca o assunto para sua formação futura.

Considera-se o trabalho viável pelo fato de que é assunto de grande interesse por parte do acadêmico em estudar, podendo aprofundar seus conhecimentos acerca do tema em questão podendo, ainda, servir como referência para o desenvolvimento de futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica com base em conceitos que envolvem a elaboração de um planejamento sucessório com foco voltado para empresas familiares. Servirá para sustentação teórica da pesquisa com tópicos específicos relacionados ao tema em estudo.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Tendo em vista a história das empresas familiares no país, pode-se constatar que o seu surgimento ocorreu logo após o descobrimento do Brasil. Teve início no século XVI com a vinda de companhias hereditárias, primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. (OLIVEIRA, 2006)

As capitâneas, conforme diz o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança de pai para filho e assim, sucessivamente. (PAGNAM, 2006)

Anos mais tarde, houve a inclusão de outras empresas familiares, as quais surgiram a partir de vários movimentos migratórios de diferentes países. Existiam, ainda, os empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram diversas empresas familiares de sucesso. Atualmente, as empresas familiares têm uma elevada representatividade no Brasil. (OLIVEIRA 2006)

Álvares (2003) cita que as empresas familiares possuem uma importância considerável no desenvolvimento econômico e social do país, pois geram empregos diretos e indiretos e ajudam no crescimento pessoal e profissional de pessoas.

De acordo com o SEBRAE (2012), as empresas familiares se destacam pela quantidade no mundo e pelos conflitos empresariais que são, sem sombra de dúvidas, danosos para a continuidade do negócio. Apesar de representarem grandes números para a economia mundial, um dado é preocupante: 65% desaparecem do mercado, devido às inúmeras disputas internas, entre os próprios familiares. Assim, apenas 30% delas atingem a segunda geração e 15% a terceira. O momento crucial para definição acerca da permanência da empresa familiar no mercado é o da sucessão, na maioria dos casos. Isso ocorre pelo fato de não ocorrer o planejamento necessário, visto que sabe-se que para a obtenção de sucesso este é imprescindível.

Levando em consideração que a maioria das empresas, no cenário nacional e mundial, são empresas familiares, estas, conseqüentemente, têm importância significativa na economia. Logo, torna-se essencial o fortalecimento destas empresas e, para que este aconteça, pode-se dizer que o planejamento sucessório é uma ferramenta fundamental e que deve ser utilizado para que os riscos e possíveis complicações diminuam, possibilitando a continuidade e ascensão da empresa familiar.

Deste modo, para se tornar claro o estudo, inicialmente há a necessidade de se compreender o que de fato é uma empresa familiar. Alguns conceitos serão tratados no tópico a seguir.

2.1.1 Conceito de Empresa Familiar

Existem várias definições que objetivam conceituar empresas familiares, sendo que tais definições podem variar conforme o autor. No entanto, pode-se constatar que todas elas chegam a uma afirmação contundente, a qual indica que as empresas familiares são organizações pertencentes a uma ou mais famílias, ou a um grupo familiar.

Juste (2004, p. 03) diz que “a empresa familiar nada mais é que uma organização que visa o lucro através do capital empregado pelos proprietários, neste caso, os familiares (núcleo de pessoas formadas por pai, mãe, filhos, irmãos, etc).”

Já Bork (1986, *apud* CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ, 2007, p. 4) contribui sobre o assunto indicando que:

Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

Para Bernhoeft (2003, p. 13 *apud* Silva, 2006, p. 116) empresa familiar é “aquela em que o controle, ou gestão, são exercidos por uma ou mais famílias”.

Complementando a definição do autor acima, referente às empresas familiares, Werner (2004) afirma que para ser considerada uma empresa familiar, o controle ou o número maior de ações devem estar nas mãos de uma família, sendo

que a mesma possui a direção da empresa decidindo os objetivos e os caminhos a serem seguidos.

Bornholdt (2005, p. 34) acrescenta ainda que:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da organização se identificam com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Para Gonçalves (2000) uma empresa necessita de três requisitos para ser considerada familiar, os quais são:

- ✓ A família deve ser proprietária de um empreendimento, podendo ter total ou parcial participação nas ações, desde que tenha controle sobre a empresa;
- ✓ A gestão do empreendimento é controlada pela família, a qual determina os objetivos, diretrizes e políticas;
- ✓ É de responsabilidade da família administrar o empreendimento, que tem na presidência um membro familiar.

Deste modo, empresa familiar é aquela que tem sua origem e suas histórias vinculadas a uma família ou, ainda, é aquela que possui membros da mesma família comandando a empresa durante seguidas gerações. (LODI, 1998)

Diante dos conceitos referidos, pode-se dizer que os estudos abordados indicam que para ser considerada uma empresa familiar, o controle da organização deve estar na mão de uma família ou de um grupo familiar durante seguidas gerações. Para isso, se torna necessário que os membros da família estejam colocados em posições estratégicas, adaptando-se as possíveis mudanças na estrutura organizacional da empresa.

2.1.2 Características

As empresas familiares possuem algumas características típicas. Na grande maioria delas verifica-se a predominância do sobrenome do seu fundador formando o nome e/ou razão social. (LODI, 1998)

Geralmente, os membros da família ocupam os cargos hierárquicos, mantendo-se um vínculo hereditário. Assim sendo, uma empresa será considerada como familiar na medida em que for gerida por membros da mesma família, podendo ser também hereditária, considerando que os negócios podem passar de uma geração para outra.

Leone (1992, *apud* MACEDO *et. al.* 2006, p. 9) ressalta as características das empresas familiares da seguinte forma:

O seu início deve ter contrato com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e na sucessão deve ser observado o fator hereditário. Dessa forma a continuidade desse tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e gestão.

A maior parte das empresas familiares é constituída por apenas um fundador e existe o envolvimento de dois ou mais membros da família no funcionamento desta.

Grande parte destas empresas são pequenas ou médias. Pelo fato de ter na sua base de formação os ideais familiares, as considerações da família sempre serão válidas, mesmo quando esses negócios se expandem no mercado tornando-se maiores corporações.

Outra característica observada com relação à empresa familiar é a centralização do poder por parte do fundador que, no início do negócio, tem a responsabilidade de tomar as decisões na maioria das vezes. No momento em que empresa vai se expandindo, o fundador deve começar a se preocupar com a sucessão, preparando membros da família para que possa dividir preocupações e responsabilidades. As gerações devem buscar um equilíbrio entre as expectativas do jovem (futuro sucessor) e a experiência do mais velho (futuro sucedido) para assim ter uma empresa compatível e preparada para as possíveis mudanças do mercado. (MOREIRA JR, BORTOLI NETO, 2007)

Inicialmente, a função da família está direcionada aos cuidados e ao sustento de seus membros, portanto, quando esta mantém suas relações também nos negócios, existe um esforço coletivo, visando à lucratividade e à garantia de sobrevivência no mercado. Pode-se dizer, então, que existe uma ligação direta entre os resultados positivos dos negócios da empresa e o bom relacionamento entre os membros familiares.

As empresas familiares possuem alguns aspectos considerados problemáticos, como a constante disputa entre irmãos para a ocupação de cargos na diretoria. Entretanto, tais dificuldades não devem ser vistas como impossibilidades de sucesso. Para que se vise sempre o melhor para a empresa, tais acontecimentos devem ser considerados, conforme explicita o autor referido abaixo como: “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidades” (LERNER, 1996, p.153).

Ainda de acordo com Lerner (1996), as dificuldades mais comuns que ocasionam toda essa problemática são: recursos humanos com qualificação inadequada, quadro de pessoal incompatível com as necessidades, a falta de objetivos e ausência de planos, e a utilização de técnicas de improvisação, demonstrando assim, a falta de planejamento.

Retomando as características das empresas familiares, Bernhoeft (1989) acrescenta as seguintes:

- ✓ Forte valorização da confiança entre familiares, independentemente dos seus vínculos;
- ✓ Laços afetivos que influenciam no relacionamento e na tomada de decisões na organização;
- ✓ Exigência de dedicação integral, por se tratar do próprio negócio e deste depender economicamente toda uma família, não ter horário para entrar ou sair da empresa;
- ✓ Perspectiva de dedicação exclusiva à atividade da empresa familiar;
- ✓ Tendência a terem dificuldades na separação o que relaciona-se com a emoção e com a razão, sendo que na maioria das vezes a tomada de decisão é feita tendo por base o aspecto emocional;

- ✓ Jogos de poder, fazendo com que se sobressaia aquele que demonstre ter maiores habilidades políticas em detrimento daquele que possua habilidade administrativa.

Diante do exposto, verifica-se que existe a necessidade de concentração de propriedade do capital nas mãos de uma família, a fim de que a empresa possa ter legitimidade para interferir no controle administrativo e nas decisões consideradas relevantes na estratégia a ser adotada pela organização. Tudo isso servindo de instrumento para enfrentamento das dificuldades.

Para que haja uma melhor compreensão destas características, é necessário que se faça uma análise do ciclo de vida das empresas familiares.

2.1.3 Ciclo de Vida da Empresa

O processo sucessório é um importante momento no ciclo de vida das organizações, em especial das empresas familiares, pois de acordo com a condução do processo, os resultados poderão representar vantagens competitivas ou a interrupção no seu ciclo de vida.

As mudanças que ocorrem durante a existência da empresa familiar, comumente são baseadas em modelos que buscam evidenciar cada etapa do seu desenvolvimento.

As dificuldades as quais estão submetidas às empresas familiares, podem ser relacionadas ao seu ciclo de vida. Alguns escritores da área apresentam este conceito como uma base que possibilita analisar e entender as mudanças nas organizações. (LEMOS, 2003)

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) indicam vários conceitos similares de diferentes autores sobre o ciclo de vida da empresa familiar. Dentre os pensamentos mais relevantes fala-se da sistematização dos modelos de direção, monitoramento e estrutura organizacional.

Steinmetz (1969, *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p.166) aponta algumas etapas para o processo de desenvolvimento das empresas familiares, necessárias para garantir a sobrevivência destas no mercado, são elas:

Supervisão direta: o proprietário deve se transformar em diretor,

aprendendo a delegar. **Supervisão monitorada:** o proprietário deve enfrentar o crescimento, aprendendo a organizar. **O controle indireto:** o proprietário deve delegar a seus diretores mais importantes e assumir as possíveis diminuições dos índices de lucratividade. **A organização divisional:** a empresa conta com uma estrutura que a define como uma organização completa.

Churchill e Lewis (1983, *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p.166-169) possuem o modelo de maior influência na literatura, o qual é composto por cinco fases: a existência; a sobrevivência; o sucesso; o progresso e a maturidade de recursos. Cada uma destas etapas aponta para um nível diferente quanto ao porte, a diversidade e a complexidade da organização.

Ainda em relação às fases de desenvolvimento das empresas familiares, em contraponto aos pensamentos dos autores referidos acima, Leach (1994, *apud* Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007, p. 35) entende que a evolução da empresa apresenta-se em apenas três fases, onde a primeira refere-se ao produto, em seguida há a passagem pelos processos e, finalizando, com o planejamento.

Com o intuito de compreender as transições que ocorrem em empresas familiares, na sequência apresenta-se a explicação de um modelo de ciclo de vida que ocorre em cinco etapas. Na primeira, verifica-se que a existência dos negócios da família está diretamente relacionada com sua viabilidade. Nesse período o fundador possui o controle da empresa, sendo o principal responsável pelas decisões. A segunda etapa é caracterizada pela busca do equilíbrio do negócio, bem como a sua prosperidade, descentralizando o poder do fundador para gestores e membros da família, almejando a sobrevivência no mercado. (PETRY; NASCIMENTO, 2009)

O terceiro momento é a fase em que a empresa alcança o sucesso, formalizando o negócio, seus processos e controles por meio de procedimentos internos. A quarta fase, denominada de renovação, é o período em que a empresa busca o seu crescimento, novos caminhos e a expansão dos negócios no mercado. E, por último, a decadência, momento em que os familiares ocupam-se mais com a busca constante em satisfazer seus interesses pessoais do que os objetivos do negócio, ou seja, o interesse comum. (PETRY; NASCIMENTO, 2009)

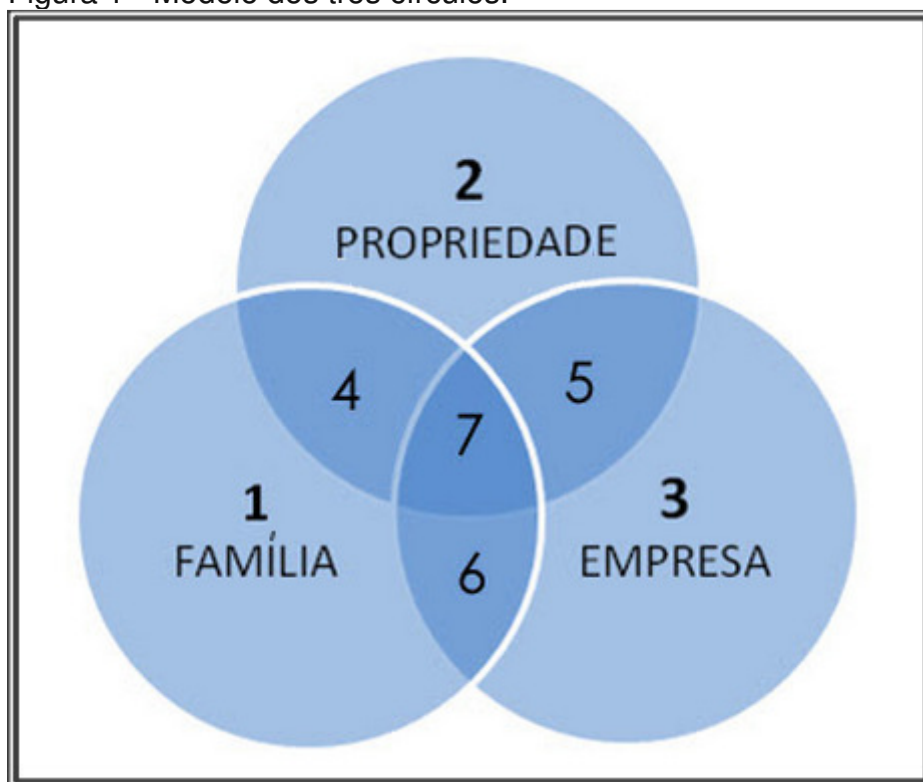
Pode-se dizer que, para ser considerado ideal, o ciclo de vida de uma empresa familiar deve possuir uma gestão firmada em várias gerações, tendo sucesso no mercado. Para que isso seja possível, torna-se necessária a construção

de um planejamento sucessório, o qual conduzirá a empresa por toda esta trajetória de transição da gestão, de maneira mais segura e objetiva.

Neste ciclo, o crescimento da empresa é contínuo, onde o foco principal é o fortalecimento da empresa, dos negócios, sendo que os interesses individuais aparecem em caráter secundário.

Gersick *et. al.* (1997) desenvolveram o Modelo de Três Círculos, para o melhor entendimento acerca da dinâmica de empresas consideradas mais complexas. Assim, criaram a distinção entre proprietários, gerentes e família na gestão do negócio como um todo.

Figura 1 - Modelo dos três círculos.



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.6).

O modelo de três círculos apresenta o sistema da empresa familiar com três subsistemas independentes, mas sobrepostos: Família, Propriedade e Empresa.

Para que se entenda melhor, Rezende (2010) caracteriza cada setor da seguinte maneira:

Quadro 01: Definição dos setores do modelo dos três círculos

SETOR	DEFINIÇÃO
1	É ocupado por um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário.
2	É ocupado por um acionista que não é membro da família nem funcionário.
3	É ocupado por um indivíduo que atua na organização, mas não é acionista e, portanto não possui propriedade do empreendimento.
4	É ocupado por um proprietário, que também é membro da família, mas não é funcionário.
5	É representado pelo proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família.
6	Representa o indivíduo que participa da gestão da organização e é membro da família, mas não é proprietário.
7	É representado por aquele indivíduo que é ao mesmo tempo proprietário, membro da família e participa da gestão da organização.

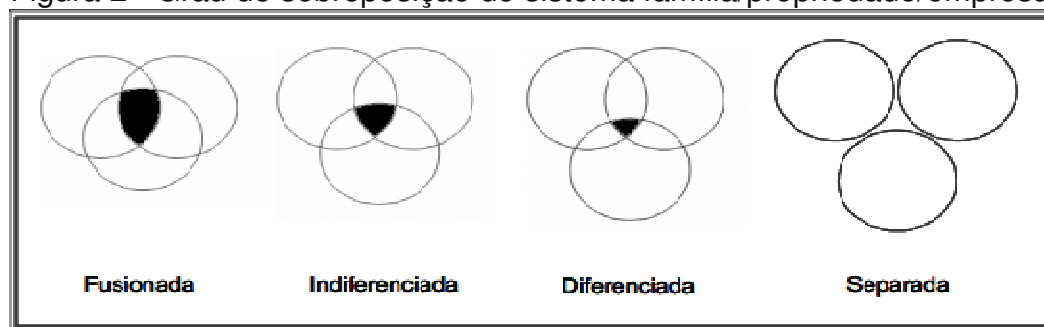
Fonte: Adaptado de Rezende, 2010.

Este modelo dos três círculos teve uma grande aceitação pelo fato de ser de fácil aplicação. Além disso, é uma ferramenta muito útil no entendimento dos conflitos interpessoais, prioridades e limites em empresas familiares.

Segundo Gersik *et al.* (2006) definir papéis e subsistemas distintos ajuda a melhorar as relações de complexidade em uma empresa familiar, pois facilita na identificação do surgimento de conflitos. As brigas familiares em relação ao planejamento sucessório se tornam compreensíveis quando a posição de cada membro é identificada no modelo de três círculos. Portanto, este modelo é muito importante para amenizar os conflitos, pois a partir dele se compreende a posição que cada membro familiar tem em relação à empresa, ajudando assim no processo sucessório.

Álvares (2003) indica que o Modelo de Três Círculos pode ser compreendido por meio de escala formada a partir de casos específicos, os quais são: estrutura fusionada, indiferenciada, diferenciada e separada; que podem ser entendidos a partir da figura abaixo.

Figura 2 - Grau de sobreposição do sistema família/propriedade/empresa.



Fonte: Adaptado de Álvares, 2003.

Fusionada: Empresa com seus sistemas fortemente superpostos; os membros da família ocupam todos os cargos da direção e parte dos cargos na gerência. O capital é todo familiar, podendo assim o patrimônio e os interesses da empresa serem confundidos com os da família.

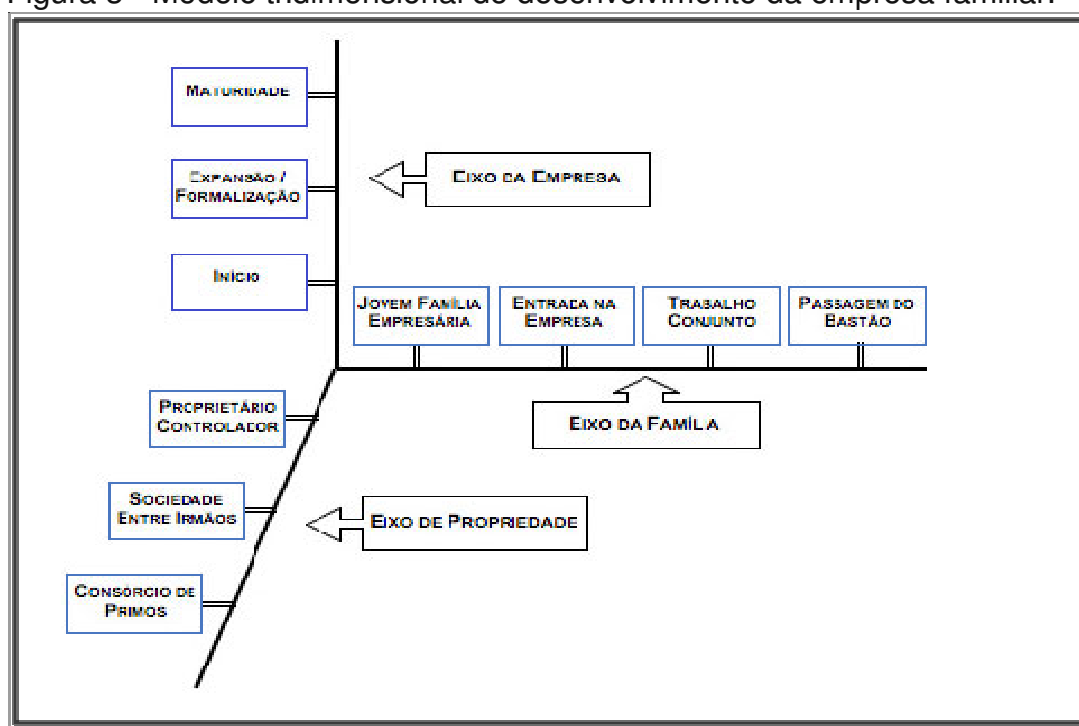
Indiferenciada: Empresa com uma sobreposição significativa dos seus sistemas, onde há uma presença expressiva de profissionais que não fazem parte da família. Mesmo assim, a família possui grande influência na empresa.

Diferenciada: É um sistema aberto; onde a empresa e a família possuem suas próprias identidades, os interesses são totalmente separados, mesmo o controle acionário estando com família.

Separada: Há uma completa separação do sistema, a empresa neste caso, deixa de ser familiar. Por outro lado, sob um ponto de vista diferente, pode representar uma ruptura entre propriedade e empresa, em que a família comporta-se como se nada tivesse a ver com o negócio e com os demais sócios.

Para complementar o modelo dos três círculos, torna-se necessário abordar o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Figura 3 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.



Fonte: Davis (1997, *apud* IBGC, 2006, p. 27).

O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar pode ser melhor compreendido a partir do quadro abaixo o qual caracteriza cada um dos três eixos.

Quadro 02: Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário Controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na Empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do Bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.

Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário gerente no centro. Geralmente desenvolvem o produto.
	Expansão / Formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e a dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick *et al.* (1997).

Conforme o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar pode-se afirmar que as empresas passam por diferentes momentos, sendo expostas a vários desafios durante sua existência.

A partir destes pensamentos e métodos conhecidos, pode-se afirmar que o ciclo de vida das empresas familiares é bem objetivo, os conflitos fazem parte de qualquer organização, por isso é necessários que os membros estejam com seus cargos bem definidos, e ainda estudando e aplicando sempre as melhores maneiras de interagir a empresa a família e a sociedade, sem que haja fatores prejudiciais os quais interfiram diretamente na continuidade do negócio.

2.1.4 Conflitos nas Empresas Familiares

Os conflitos nas empresas familiares são comuns, sendo provocados, muitas vezes, pelo convívio diário e divergências de opiniões de pessoas que desempenham diferentes atividades tanto no grupo familiar quando na própria empresa.

Os conflitos geralmente se originam de diferentes expectativas entre as pessoas. Algumas vezes, os conflitos surgem em função de resquícios do passado que trazem consequências no presente. (BORNHOLDT, 2005)

Os principais conflitos que ocorrem nas empresas familiares se dão entre cônjuges, pais e filhos, irmãos e tios e primos. E os principais motivos para esses conflitos são, entre outros, a falta de confiança, o comportamento infantil, ressentimento em relação a algo acontecido anteriormente, tentativa de ter sempre o controle, o ciúme e a competição (principalmente entre irmãos). (LODI, 1994)

Para Bornholdt (2005, p. 44):

A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

Segundo os autores Casillas, Vásquez e Días (2007), podem existir alguns conflitos ocultos, os quais tendem a aumentar com o tempo, e na hora que menos se espera, acabam “explodindo ocasionando” sérios problemas para a empresa e também para a família em si. Portanto, torna-se essencial o diálogo e o entendimento entre as partes, deste modo os conflitos serão solucionados sem maiores complicações.

Ainda de acordo com Bornholdt (2005, p. 55):

O diálogo e a abertura para discutir assuntos polêmicos e conflitantes geralmente pavimentam o caminho que permite o maior grau de sucesso. O enfrentamento de conflitos pelo diálogo costuma ser mais doloroso. Lidar com sentimentos e afeto, com renúncias e compensações ainda desconhecidas pelas partes conflitantes, acaba gerando crescimento entre os membros do grupo e da organização.

Assim sendo, entende-se que os conflitos são normais em qualquer tipo de empresa, seja ela familiar ou não. O mais importante no momento em que ocorrer estes conflitos é que haja uma abertura para negociação entre as partes. Deste modo surgirão ideias e consequentemente acordos os quais devem objetivar o bem coletivo, sem afetar a estrutura organizacional da empresa.

2.1.5 Gestão Familiar

Tomando por base as empresas familiares, acredita-se que uma boa gestão familiar é aquela que possui o foco voltado a continuidade dos negócios, onde o fundador prepara um sucessor para tomar as “rédeas” da empresa, renovando assim o ciclo de vida da mesma.

O sonho de todo fundador é de que sua empresa cresça e prospere no mercado, sem que o controle e as principais decisões escapem do poder de sua família. (ADACHI, 2006)

O controle da gestão em uma empresa familiar pode estar ligado a um grupo de acionistas e os familiares. Um fator chave para definição dos objetivos da empresa é quando um membro familiar está presente no plano estratégico da

mesma, pois as suas opiniões e decisões refletem as pretensões da família. (WERNER, 2004)

A gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), é voltada para os objetivos da empresa e da família, para o gerenciamento das funções e identificação das funcionalidades das empresas.

Entretanto, Gonçalves (2000, p. 252) comenta que:

[...] a gestão da empresa familiar é direito dos controladores, é exercida pela própria família, não podendo obviamente ser delegada nem mesmo partilhada, uma vez que sua caracterização não se faz apenas pela forma e situação jurídica, mas pela sua cultura. Pelo mesmo motivo, é necessário que, sob qualquer um dos muitos modelos possíveis, a administração seja exercida pela família.

Para Floriani e Rodrigues (2000), na empresa familiar a gestão é conferida inicialmente ao fundador, que durante os anos, através da sucessão familiar é transferida ao herdeiro, independente se este possuir competência para assumir o cargo, diferente de uma empresa tradicional.

Portanto a partir dos pensamentos atribuídos por parte dos doutrinadores com relação à gestão na empresa familiar, pode-se dizer que a vontade do fundador é de que a o controle da empresa permaneça sempre nas mãos da família, a qual deve estar presente durante as gerações no comando da empresa. Existem várias formas de organizar a gestão familiar. Uma delas é a que o fundador participa da gestão com os filhos e seus netos, que continuaram com os negócios da família, para tanto, o processo sucessório se torna fundamental.

2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO

Sucessão é uma das etapas mais importantes pela qual uma empresa passa, pode-se dizer que é um processo de transferência de poder ou de posse para outra pessoa, que por sua vez passa a ser a responsável pelas partes “adquiridas”. Para que este momento não seja de tensão, o planejamento sucessório é uma ótima ferramenta de gestão de riscos que torna esta passagem da empresa mais simples e objetiva, aumentando significativamente as chances do negócio seguir adiante sem maiores complicações.

Segundo Macedo *et. al* (2006, p. 14), a sucessão tem o seguinte conceito:

Sucessão é a substituição do criador da empresa para que possa ser dado prosseguimento ao empreendimento criado pelo pioneiro, porém com estilos de liderança e formação teórica e práticas diferentes, uma vez que os modelos e ferramentas de gestão de uma geração para outra mudam muito rapidamente nos dias de hoje.

De acordo com IBGC (2011, p.152),

[...] a sucessão deve ser sempre pensada como um processo, e não um evento. Significa planejar a saída dos atuais líderes e, concomitantemente, preparar as próximas gerações. A família deve criar um cenário que englobe todas as possibilidades futuras e articular coletivamente seu sonho de continuidade.

Complementando, Oliveira (2006, p.11), salienta que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. Devido a essa colocação, entende-se o motivo pelo qual a maior parte dos livros que tratam de assuntos relacionados a empresas familiares dão maior destaque a sucessão, por se tratar de um momento delicado, cansativo e decisivo para futuro destas empresas.

Ainda de acordo com Oliveira (2006, p. 11), podem ser relacionados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) Sucessão familiar; e
- b) Sucessão profissional.

São dois processos semelhantes, porém diferentes em alguns pontos. Por isso é importante avaliar as reais necessidades da empresa em relação ao processo sucessório e ao futuro, e utilizar a que melhor as atenda. (OLIVEIRA, 2006, p. 11)

Diante deste contexto, pode-se concluir que o processo sucessório é uma das etapas importantes para a “vida” da empresa familiar, onde o fundador e/ou atual presidente decide encerrar efetivamente suas atividades e apontar um membro que ocupe a sua posição, podendo este ser um membro da família ou um profissional contratado, tomando para si todas as responsabilidades e dando continuidade aos negócios.

2.2.1 Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão nas empresas familiares representa um dos momentos mais importantes para que haja a continuidade destas no mercado, pois nesta fase ocorrem mudanças rápidas e decisivas as quais tem que serem tratadas friamente visando o melhor para a empresa e não o beneficiamento de individual de herdeiros. Neste momento, caso a empresa não apresente os resultados esperados, conseqüentemente o seu futuro pode estar comprometido. Entretanto, se a sucessão familiar for bem sucedida pode trazer um novo começo para a empresa mantendo-a competitiva no mercado.

Lansberg (1997) indica que mesmo empresas bem posicionadas estrategicamente podem desaparecer em razão da ausência de um planejamento sucessório adequado as suas necessidades.

De acordo com o ponto de vista de Gersick et al. (1997), a sucessão em empresas familiares é um ponto crucial para a perpetuação das mesmas com o passar das gerações. O autor refere-se a está questão indicando que a sucessão “é o teste supremo da empresa familiar”.

O processo de sucessão se for definido com antecedência, em que haja o tempo necessário para que o sucessor seja preparado com treinamentos adequados, e conheça realmente os negócios relacionados à empresa, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos. Oliveira (1999) e Bernhoeft (1996) destacam que, o processo de sucessão nas empresas familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que o resolva completamente. Diante disso, é vista a necessidade de um maior envolvimento de todas as partes interessadas.

O início das discussões e análises relacionadas à sucessão devem ser feitas pelo próprio fundador. Assim, se o processo se inicia com ele em vida, existem maiores possibilidades de sucesso, pois seu conhecimento e experiência contribuirão muito durante o processo.

De acordo com Ehers (2003), observa-se que a maioria dos empresários não dedica o tempo e o esforço que seria necessário para preparar adequadamente a sua sucessão. Esta atitude resulta de um fenômeno psicológico associado à necessidade de negação dos seus erros ou da sua própria morte. O fato é que a

sobrevivência da empresa familiar e sua continuidade dependem única e exclusivamente de como é preparado o processo de sucessão.

Segundo Oliveira (1999), existem alguns aspectos que devem ser considerados na sucessão familiar. São eles:

- ✓ A realidade da família, quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- ✓ Se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- ✓ Se existe divisão entre família e empresa;
- ✓ Como são tratados os parentes agregados, tais como genros e noras;
- ✓ Como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família;
- ✓ A atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

De acordo com Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto muito importante e delicado ao mesmo tempo. O autor destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”.

Para Bernhoeft (1989), esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder.

Ainda segundo o autor, este período é denominado “período de preparação” e consiste principalmente na preparação da empresa e de seus integrantes.

Para Leone (1992), nas empresas familiares existe um verdadeiro apego sentimental por parte do fundador ao seu negócio, porque geralmente ele não considera a empresa um simples bem que podem deixar para seus filhos após anos de muito trabalho e sacrifício. Esta situação tem seu ponto negativo, porém em contrapartida se o sucedido se sentir confortável e seguro de que sua empresa terá continuidade no mercado com os mesmos cuidados por ele praticados durante a sua

gestão, poderá reconhecer facilmente seu sucessor, independente de sexo, idade, ou grau de parentesco, o que dará ao sucedido maior aceitação e conformidade.

Ainda, segundo Leone (1992), com relação ao período de preparação do sucessor, este pode variar de 3 a 5 anos até a efetivação com gestor da empresa, dependendo da capacidade, colaboração e empenho do mesmo. É importante lembrar que quanto antes o processo de preparação do sucessor iniciar, melhor, pois este terá conhecimento e capacidades melhor desenvolvidas para assumir a direção da empresa e dar continuidade nos planos e projetos da mesma.

A sucessão em uma empresa familiar por mais analisada e planejada que seja, apresenta suas vantagens, porém, em contraponto pode apresentar algumas desvantagens.

Oliveira (2006) cita algumas vantagens e desvantagens em relação a sucessão à sucessão familiar. Com relação às vantagens o autor cita a continuidade do comando familiar sobre empresa. O processo decisório e as ações ocorrem de forma rápida. Possuir na sucessão uma pessoa interessada na otimização dos resultados da empresa. O sucessor com conhecimento mais profundo do negócio devido ao grau de parentesco; ter maior espírito de família; visão de longo prazo e planos consistentes; possuir em princípio do processo de sucessão, maior comando sobre o executivo sucessor; otimização no sistema de remuneração, pela evolução natural e por resultados alcançados; possibilidade de maior treinamento, pelo fato do herdeiro ter sido preparado desde a juventude.

Em contra partida estão algumas desvantagens: podem ocorrer disputas entre os membros da família; dificuldade na demissão do executivo sucessor; dificuldade em desempenhar papéis diferentes, uma vez que pode se tornar complicado diferenciar o ambiente familiar com o ambiente do trabalho. (OLIVEIRA, 2006)

O processo de sucessão na empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens e é por esse motivo que se torna necessário analisar por meio de um planejamento sucessório, os riscos e benefícios para se alcançar resultados que favoreçam a empresa. Vários aspectos se incluem neste contexto, como por exemplo, a execução uma avaliação prévia do perfil do sucessor, identificar suas habilidades administrativas, analisar as características da empresa, para então se definir a sucessão familiar. Para melhor entender, há algumas etapas a serem consideradas e que serão esplanadas no tópico seguinte.

2.2.2 Etapas do Planejamento Sucessório

Para que um planejamento sucessório atenda as necessidades e atinja os objetivos estabelecidos e almejados pela a empresa, o mesmo deve ser estudado profundamente e estruturado de forma clara e concisa.

De acordo com Bernhoeft (1989 *apud* LEONE, 2005, p. 47):

A sucessão deve ser encaminhada como um processo, engajando as várias partes interessadas. A utilização da palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio.

Oliveira (2006) afirma que caso o planejamento sucessório seja bem elaborado, a empresa tem grandes chances de alcançar os objetivos. Para que todo o processo sucessório seja otimizado há cinco fases a serem consideradas:

FASE 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados.

A identificação dos resultados deve ser estabelecida no nível de toda a empresa familiar e, posteriormente, no nível da unidade organizacional onde o executivo sucessor está alocado. Todos devem estar orientados aos resultados.

FASE 2 – Estabelecimento perfil básico do profissional.

Aspectos como conhecimento e habilidades devem ser levados em consideração, tendo em vista os resultados a serem alcançados. A escolha de perfis diferentes do da empresa pode ser válido. Uma alteração no perfil pode provocar uma alteração de resultados interessantes para a empresa.

FASE 3 - Debate dos resultados esperados e do perfil básico do sucessor.

Nessa fase fecha-se o processo de sucessão. Se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem sucedido e, inclusive, provocar alavancagem nos resultados da empresa familiar.

FASE 4 - Escolha do executivo sucessor.

A escolha do executivo sucessor envolve negociações entre os principais executivos da empresa e devem ser levados em consideração a franqueza e honestidade dos presentes na escolha.

FASE 5 - Implementação e avaliação.

Essa é a fase de consolidação do processo sucessório. Espera-se um nível de esforço e atenção a essa fase para que a sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

Ao se planejar a sucessão os objetivos estabelecidos devem ser claros e alcançáveis, tendo em vista que pode haver dificuldades ao longo do processo sucessório. Cada etapa deve ser estudada e planejada para que não existam desentendimentos por parte do atual gestor e os possíveis sucessores. Sendo assim entende-se o quão importante é caracterizar cada etapa para que o processo sucessório ocorra da forma esperada sem maiores problemas.

2.2.3 Resistência ao Planejamento Sucessório

Planejar a Sucessão é ainda um fator de receio por parte de alguns empresários, muitos encaram a sucessão como o fim dos negócios, acreditam que tem relação direta com a velhice, saúde comprometida e pressupõe-se a morte. Há ainda a questão sentimental que envolve os laços familiares.

O processo de sucessão é rigoroso para o sucessor, e ao mesmo tempo para o sucedido, pelo fato de mexer com sentimentos fortes. Pode haver um intenso apego a empresa por parte do fundador, e também existir uma certa insegurança em assumir novas responsabilidades. (ADACHI, 2006)

Complementando, o doutrinador Lansberg (1997, p. 103) diz que:

Uma das resistências ao confronto com a transferência de gerações é a pobreza da compreensão comum da aposentadoria. Muitos membros mais velhos temem a aposentadoria como um precursor seguro de problemas de saúde e uma queda rápida em direção à morte”.

Muitos obstáculos surgem ao decorrer de uma sucessão familiar que são consequentes de opiniões e pensamentos divergentes de indivíduos que compõem a estrutura organizacional de uma empresa familiar. São eles: o fundador, a família, os colaboradores, clientes e demais partes interessadas. (IBGC, 2011)

Estes obstáculos tratados pelo IBGC, podem de fato interferir na sucessão, pois poderá ocorrer certa resistência por parte do sucessor em relação ao futuro da empresa.

O IBGC (2011) destaca os obstáculos que podem surgir por parte de cada um dos indivíduos citados anteriormente, conforme abaixo:

O Fundador - na maioria das vezes, é o maior obstáculo a um planejamento sucessório profissional, tendo em vista o forte desejo de continuar à frente ou no controle de seu empreendimento. Seus medos e ansiedades derivam, em grande parte:

- ✓ Da idéia de morte ou incapacidade;
- ✓ Da relutância em deixar o poder. A transferência da autoridade pode significar um sacrifício imenso, uma vez que, na maioria dos casos, o empreendedor dedicou grande parte de sua vida à empresa;
- ✓ Da tarefa de ter que escolher um sucessor entre os filhos. Em geral, os princípios que regem os negócios demandam escolhas baseadas em competência. Os valores familiares, no entanto, podem prevalecer;
- ✓ Da provável perda de identidade e medo da aposentadoria. Fundadores, normalmente, se identificam fortemente com o negócio, justificando seu lugar no mundo, a partir da relação com a empresa. Nessa perspectiva, a saída do cargo pode provocar desmotivação ou, mesmo, a perda do sentido da vida;
- ✓ Da resistência ao planejamento. Fundadores tendem a ser mais realizadores do que planejadores;
- ✓ Da desconfiança: Empreendedores, geralmente, têm a sensação de que ninguém pode liderar o negócio tão bem quanto eles próprios

A Família - contribui para a criação de barreiras, quando:

- ✓ Normas culturais familiares desencorajam discussões, entre seus membros, sobre futuro, questões financeiras e morte, dentre outros;
- ✓ Cônjuges, receosos da perda de sua posição na organização, passam a resistir a mudanças.

Colaboradores - aqueles que têm uma relação próxima com o fundador podem enxergar, na nova liderança, uma ameaça ao seu cargo atual na empresa.

Clientes - um novo personagem, no cenário, pode pôr em risco a qualidade da relação entre as partes.

Muitos empresários acabam relacionando à sucessão a morte. Portanto entende-se que esta associação por parte do sucessor é um dos principais fatores que contribuem para a resistência a sucessão. O atual gestor da empresa se sente retraído quando exposto a este assunto, deixando o planejamento sucessório de lado o que pode se tornar um fator decisivo para a continuidade da empresa.

2.2.4 Principais Causas da Sucessão

Em uma empresa familiar, o processo de sucessão consiste em um rito de transferência do poder da atual geração dirigente para a próxima, a qual passa a assumir o comando da empresa. Este processo pode ocorrer de duas formas: uma seria de forma planejada onde há a execução de um planejamento voltado a sucessão, e a outra seria através de um processo inesperado de mudança de direção, como por exemplo, a morte do atual gestor da empresa, acidente ou doença, afastamento de cargo entre outros.

De acordo com Juste (2004, p. 04), o processo de sucessão na empresa familiar pode ocorrer de duas maneiras:

Por Sucessão: Tomando a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, o sucedido poderá escolher um ou mais membros de sua família ou de sua equipe de trabalho, que serão preparados para assumir o comando dos negócios, podendo desta forma, conciliar os interesses da família e contribuir na formação do sucessor evitando possíveis erros, que poderão ser cometidos por falta de experiência.

Falecimento do Sucedido: Quando a sucessão ocorre desta forma, e o sucedido não tinha iniciado o processo antes de seu falecimento, é muito comum que as brigas familiares muitas vezes se iniciem no próprio velório, terminando nos tribunais com demoradas demandas judiciais, elevados prejuízos e, em muitos casos, com a falência ou venda das empresas.

Para que o planejamento sucessório ocorra, é essencial a existência de pelo menos duas figuras: o sucedido e o sucessor. O sucedido é o indivíduo detentor inicial do poder ou posse, e o sucessor é alguém que receberá através de transferência todo o poder ou posse a ele delegado.

A continuidade da empresa está ligada diretamente com o planejamento sucessório, este pode ocorrer ainda em vida ou após a morte do então proprietário. Segundo Oliveira (2006), quando a sucessão na empresa familiar ocorre ainda em vida do sucedido, deve ser feita com muito cuidado, pois a empresa pode ficar com a sua efetividade comprometida.

Neste caso, é importante destacar que a empresa familiar pode passar por duas situações; a profissionalização, no qual os executivos profissionais se tornam ocupantes de cargos de direção da empresa familiar e os representantes familiares passam a ocupar um conselho, atuando ou não como um conselho de administração; ou a gestão da empresa familiar que fica sendo dos membros da família. (OLIVEIRA, 2006)

Portanto, é importante que o plano de sucessão esteja devidamente estruturado para que a família proprietária da empresa não seja pega de surpresa, visto que podem ocorrer imprevistos, como por exemplo, a morte do atual gestor e/ou fundador, sendo assim o processo de sucessão pode ocorrer de forma desorganizada afetando diretamente a efetividade da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DE RISCOS

Neste capítulo é apresentado o Planejamento Sucessório como uma ferramenta da gestão de riscos para a empresa familiar. A empresa quando adota o planejamento sucessório, está de forma preventiva assegurando a continuidade dos negócios, pois a exposição aos riscos e complicações durante a sucessão diminuem, tendo em vista que a mesma será planejada e o processo bem sucedido.

2.3.1 Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos Corporativos é um assunto relativamente novo, e que vem sendo tratado com importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é uma questão de competitividade e sobrevivência.

De acordo com Brasiliano (2009, p. 13), a gestão de riscos pode ser definida da seguinte forma:

[...] é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a riscos da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Ainda de acordo com Brasiliano (2009), a definição colocada acima reflete alguns conceitos fundamentais, os quais indicam que a Gestão de Riscos é:

- ✓ Um processo contínuo que flui através da organização;
- ✓ Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- ✓ Aplicado na definição da estratégias;
- ✓ Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formatação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- ✓ Formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos;
- ✓ Capaz de propiciar garantia a razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- ✓ Orientado para realização de objetivos em uma ou mais categorias, mas dependentes.

A partir da aplicação destes conceitos, pode-se afirmar que o planejamento sucessório é uma ferramenta essencial para gestão de riscos. Se o planejamento sucessório for bem estruturado, as chances de a empresa ter complicações no momento da sucessão serão mínimas.

Segundo Carlos Airton Rodrigues, em seu artigo Gestão de riscos na governança corporativa, “um bom processo de gestão de riscos procura mapear os eventos incertos que podem acontecer ao longo do caminho e preparar a organização para enfrentá-los”. Com base neste pensamento, entende-se que o evento incerto possivelmente será a sucessão, e a preparação para o enfrentamento deste evento ocorrerá a partir de um planejamento sucessório, o qual servirá de apoio na condução deste processo tão decisivo para a empresa familiar.

Vesper (2005) acrescenta que para reduzir os riscos de um processo, é necessário “ter um melhor entendimento deles, como identificá-los, mensurá-los e, quando apropriado, os métodos mais adequados para controlá-los”. Partindo desta colocação, entende-se que a sucessão familiar deve ser estudada, analisada e planejada, para que haja um controle durante a sua execução, com isso diminuem-se os riscos, e as chances de sucesso serão maiores.

É muito importante para a empresa ter um controle dos riscos que está exposta. Para uma empresa familiar, por exemplo, o planejamento sucessório se torna uma excelente ferramenta que auxilia neste controle durante a etapa de sucessão, pois torna o processo mais organizado e objetivo. Em contraponto caso a empresa não faça o planejamento sucessório a mesma estará suscetível a passar por momentos difíceis, como por exemplo, o conflito opiniões e idéias de familiares, perda de patrimônio, desafeto entre empregados, entre outros, estando assim exposta a vários riscos os quais poderão interromper fatidicamente o seu ciclo de vida.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo, a forma como esta pesquisa foi conduzida para que fosse possível o alcance dos objetivos propostos.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação ao tipo de pesquisa, esta se enquadra no tipo descritivo. Conforme metodologia é um tipo de pesquisa descritiva uma vez que se tem a intenção de responder aos objetivos colocados no estudo.

De acordo com Santos (1999 *apud* LEOPARDI, 2002, p. 120):

[...] a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas ou componentes do fato, fenômeno ou problema. Normalmente, é feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas. Portanto, o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de determinada realidade e exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja estudar, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

Em relação ao procedimento, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir da utilização de materiais já elaborados e publicados. Esta coleta de informações é feita principalmente por meio de livros e artigos, e que traduz as questões que envolvem sucessão e empresa familiar.

A pesquisa se enquadra como qualitativa, pois o estudo possui o objetivo de descrever a importância de se planejar a sucessão em empresas familiares, bem como as dificuldades encontradas durante o processo, e os benefícios alcançados, de modo a deixar claro o assunto proposto.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 23):

Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores de investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

Enfim, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando se busca analisar e compreender os assuntos em questão sob uma percepção global da situação.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos para coleta e análise de dados serão levantados a partir de referências bibliográficas bem como o estudo das informações e de todo o conteúdo presente nas mesmas.

O levantamento das informações será de acordo com o tema proposto, neste caso o planejamento sucessório como ferramenta da gestão de riscos com foco total nas empresas familiares.

Com as obras selecionadas, faz-se uma leitura minuciosa a fim de buscar as informações de maior relevância as quais proporcionaram conhecimento necessário para construção da pesquisa.

Com o conhecimento suficiente adquirido, inicia-se a construção do estudo de caso, o qual consistirá na análise de cases de empresas familiares relacionados à sucessão, dando destaque para importância do planejamento sucessório como auxiliador na gestão de riscos.

4 ESTUDO DE CASOS

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, o qual consiste em avaliar cases de empresas familiares que planejaram a sucessão e obtiveram sucesso, e ainda um case de uma empresa que não planejou a sucessão, enfrentando complicações e ficando suscetível a vários riscos. Em suma, serão apresentados os casos das empresas Gerdau, Lupo e Dudalina.

Para descrever as análises do processo de sucessão das empresas relacionadas, baseou-se em artigos, notícias e entrevistas, onde há relatos de como ocorreram os processos sucessórios e as transições de poder.

4.1 EMPRESA GERDAU S/A

A história da Gerdau teve início em 1901, como uma pequena fábrica de pregos em Porto Alegre (RS). Atualmente, é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais do mundo.

Possui plantas industriais nas Américas, na Europa e na Ásia, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas por ano. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de sucata em aço

Atualmente, o aço Gerdau faz parte do cotidiano de milhões de pessoas e está presente em residências, automóveis, rodovias, pontes, máquinas agrícolas, eletrodomésticos, torres de telefonia e de energia, entre muitos outros.

4.1.1 Sucessão na Empresa Gerdau S/A

Inicialmente, em 1901 João Heirinch Kaspar Gerdau e seu filho Hugo Gerdau constroem a fábrica de pregos Pontas de Paris, em 1930 Hugo assume a fábrica de pregos. No ano de 1946 Curt Johannpeter assume a direção da então Metalúrgica Gerdau. Curt é genro de Hugo, casado com sua filha Helda Gerdau.

Curt e Helda tiveram quatro filhos: Germano, Klaus, Jorge e Frederico, sendo que em 1971 todos eles já possuíam cargos de liderança junto à empresa. Este caso reforça a idéia de alguns autores que indicam a vontade do fundador de que a empresa continue sob o controle da família. Com isso observa-se membros da

família em posições estratégicas, de liderança dentro da empresa.

Em 1983 Jorge Gerdau Johannpeter passa a ser o Diretor-Presidente e seus irmãos ficaram como Vice-Presidentes. Passados aproximadamente 24 anos, Jorge anunciou sua retirada da presidência do Grupo Gerdau, que se deu através de um rigoroso processo de sucessão que durou cerca de seis anos.

O processo sucessório teve início no ano 2000 e durou 6, anos contou com o auxílio de cinco consultorias internacionais, especializadas em sucessão de empresas familiares. No planejamento sucessório da empresa estima-se que 20 candidatos estavam relacionados para assumir a presidência. Destes, três eram membros da família. O filho mais velho de Jorge, Carlos Johannpeter, foi afastado do processo ainda no início, pois, devido a seu estilo de vida extravagante não tinha a confiança de todos os tios. Assim, o mesmo retirou-se do grupo e montou seu próprio negócio. "Nessa hora, o compromisso com o grupo pesa mais que as relações entre pais e filhos", explicou, na época, o vice-presidente Carlos Petry.

Após dois anos do processo de sucessão, as cinco consultorias indicaram quatro finalistas: os membros da família André e Cláudio e os vices-presidentes Osvaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos, esses quatro passaram e integraram o comitê executivo a fim de aproximá-los da diretoria da empresa e dos membros do conselho de administração.

No início de 2006 os primos André e Cláudio foram apontados como os principais candidatos e entraram na reta final da disputa pelo poder máximo do Grupo Gerdau. Para que chegassem a esta conclusão, vários fatores foram levados em consideração, como por exemplo:

- O conhecimento que tinham do negócio: ambos iniciaram na empresa com 16 anos de idade como auxiliares na linha de produção de pregos, passando por diversas áreas;
- André e Cláudio tem vasto conhecimento nos ramos que atuam: são graduados, além de possuírem variados cursos de especialização no Brasil e no exterior.

Os dois também foram colocados à prova, objetivando avaliar o profissionalismo e a capacidade de gestão de cada um. André em 2002 foi aos Estados Unidos para comandar uma empresa recém adquirida, a Ameristeel, onde enfrentou dificuldades inéditas, como por exemplo, uma greve de funcionários, e também, o fato de estar trabalhando em um mercado super pulverizado; já Cláudio,

no início do ano foi apontado presidente do conselho de administração da espanhola Sidenor, outra empresa do Grupo Gerdau.

Após seis anos de análise e de toda uma estrutura montada para o processo de sucessão, o escolhido foi André Gerdau Johannpeter que assumiu a função de Diretor Presidente (CEO) no lugar de Jorge Gerdau Johannpeter, que estava à frente da presidência do Grupo desde 1983. Ao mesmo tempo, Claudio Gerdau Johannpeter torna-se Diretor Geral de Operações (COO), cargo definido para a coordenação operacional dos negócios e a busca de sinergias entre as diversas operações.

A empresa obteve êxito em seu processo sucessório devido ao minucioso planejamento que foi efetuado, o qual demorou seis anos para ser concluído. Este processo de sucessão é considerado por muitos especialistas um dos mais bem planejados de uma empresa familiar brasileira.

Para Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração da Gerdau, o segredo da sustentação de uma empresa familiar centenária é seguir um processo bem definido de sucessão, sem queimar nenhuma das etapas desenhadas. Ele pontua ainda, que neste processo de sucessão de uma geração a outra, não pode entrar a subjetividade, ou “achismos” que não estejam fundamentados em resultados.

4.2 EMPRESA LUPO S/A

A Lupo iniciou suas atividades em 1921 em Araraquara, interior de São Paulo. O imigrante italiano Henrique Lupo, inicialmente fabricava apenas meias masculinas. A empresa prosperou e, nos anos 50, já produzia também meias infantis e femininas.

Atualmente a Lupo é líder do mercado brasileiro de meias e uma grande fabricante de cuecas, lingerie e blusas sem costura. Em 2011, entrou no mundo dos praticantes de atividades esportivas com a marca Lupo Sport para homens e mulheres. Ao todo, a empresa fabrica 10 mil itens, que atendem a todos os segmentos e estilos de público.

A Lupo fornece para mais de 35 mil pontos de venda multimarcas em todo o País, mas, em 1995 decidiu investir na abertura de pontos de venda próprios, para

reforçar a identidade da marca. Deu certo: o processo começou com três lojas Lupo e hoje são quase 300 lojas espalhadas pelo Brasil, além de várias em outros países da América do Sul e na Europa. O parque fabril da empresa fica em Araraquara e tem 80 mil metros de área construída. A Lupo emprega atualmente mais de cinco mil pessoas.

4.2.1 Sucessão na Empresa Lupo S/A

Em 1921, foi construída a fábrica de meias em Araraquara no estado de São Paulo pela família Lupo, originária da província de Trento no norte da Itália.

Em 1923, o fundador Henrique Lupo já tinha dez filhos, destes, cinco homens e cinco mulheres. Os dois mais velhos Rômulo e Rolando ajudavam o pai no negócio da família, consolidando a participação da segunda geração nas atividades da empresa. Rômulo era responsável pela parte comercial, e Rolando atuava na área industrial.

Em 1937, ocorreu uma modificação na razão social da empresa, sendo que esta passou a chamar-se Meias Lupo S/A. Neste mesmo ano aconteceu a primeira distribuição das ações entre os dez filhos, comandada pelo fundador Henrique Lupo. Um terço das ações foi distribuído para os dois filhos mais velhos, Rômulo e Rolando, que trabalhavam no negócio. O restante das ações foi dividido igualmente entre os demais filhos. Esta decisão foi tomada por parte do fundador que entendia ser melhor pulverizar o poder entre os filhos, criando uma sociedade entre irmãos. Esta divisão das ações gerou conflitos nas relações familiares, os dois irmãos mais velhos acharam injusta a distribuição de poder, levando em conta que somente eles tinham participação efetiva no negócio.

Ainda neste mesmo período, o oitavo e o nono filho de Henrique Lupo, passaram a trabalhar no negócio. Sendo assim, de todos os 10 filhos, somente quatro desempenhavam funções na empresa.

Na década de 50 ocorreu a primeira sucessão dentro da própria segunda geração, quando os dois irmãos mais velhos, Rômulo e Rolando, passaram o comando para seus irmãos mais novos, Elvio e Wilton. Neste contexto, Elvio assumiu a posição de Rolando que atuava na área industrial e Wilton, por sua vez assumiu a área comercial e administrativa.

Não havia uma hierarquia entre a posição dos irmãos, pois estes dividiam as funções e esse modelo informal permaneceu quando os dois irmãos mais novos

ingressaram na empresa.

Quando aconteceu o falecimento do herdeiro Rolando, as ações que a ele pertenciam foram distribuídas entre os irmãos. Em um segundo momento, outra filha do fundador veio a falecer, deixando um testamento onde dispôs acerca da distribuição de suas ações, excluindo seu irmão Rômulo do recebimento destas, tendo em vista que ele tinha maior participação. Nesse momento o controle acionário ficou praticamente dividido em partes iguais (oito grupos ou ramos familiares) apesar de haver certa liderança dos que dirigiam o negócio (convocam reuniões, assembleias, proposta de distribuição de dividendos, etc).

Em 1963, com o falecimento do fundador, a empresa começa a se reorganizar. Em 1976, tem sua estrutura revisada com a entrada da terceira geração no negócio. Nesta época, a Lupo estava crescendo e havia necessidade de expansão das fábricas, motivo pelo qual foram convidados para integrar a empresa Elvio Jr. e Ricardo, filhos dos dois irmãos mais novos.

Em 1985, ocorre um novo contratempo, marcado pela ausência de Ricardo, que deixa suas atividades para se dedicar aos bens do pai falecido. Neste momento ocorre a entrada da prima Liliana nas atividades da empresa, uma vez que demonstrou interesse para assumir a posição na área comercial. A estrutura passa a ser um colegiado entre três dirigentes Elvio, Elvio Jr e Liliana, em razão da troca de gestão.

A empresa altera novamente sua razão social que passa a ser Lupo S/A, no ano de 1987. Dois anos se passam e, em 1989, inicia um período de crise para a Lupo que durou até 1991, quando então foi proposta mudança na estrutura de Governança Corporativa. Criou-se um conselho de três membros com a participação dos primos Liliana, Elvio Jr e Carlos, o Presidente (Elvio) e um Diretor contratado do mercado, além de três conselheiros independentes para auxiliar na profissionalização. Esta estrutura funcionou por quase dois anos, quando novamente foram modificados os pilares da Governança Corporativa. Em 1993, o diretor e os conselheiros independentes foram dispensados. Na nova estrutura, Liliana assumiu a posição de Diretora Superintendente e Elvio continuou como Presidente. O modelo que estabeleceu o comando único permaneceu, mas apenas com membros da família.

Em 1999, a terceira geração assume o controle e comando da organização. Com o suporte do conselho foi consolidada a sociedade e a transição

para o consórcio de primos.

Neste ano falece o Presidente e Liliana assume este cargo ficando concentrado em suas mãos o poder diretivo da empresa, sendo designado um segundo diretor de dentro da empresa.

No ano 2000, a Lupo passa a planejar as futuras sucessões trabalhando na quarta geração. Em 2006, é realizada a integração dessa geração, composta por quarenta e cinco primos com idades entre 25 e 40 anos, em um encontro de família. Reúnem-se todos os meses, assistem a aulas sobre o mercado têxtil e conhecem a produção com o objetivo de compreender o negócio, discutir idéias e levantar questões de interesse da própria família. Na estrutura atual foi criado um conselho da quarta geração composto por dez membros e liderado por Isabelle. Ela atua no conselho e ao mesmo tempo, presta contas ao conselho da quarta geração.

Neste caso foi verificado que a partir do momento em que se perceberam maiores dificuldades na passagem do bastão, iniciou o planejamento do processo de sucessão. Atualmente, para a quarta geração, já há um planejamento bem estruturado no qual, possíveis herdeiros são treinados e colocados frente aos negócios da empresa.

Na empresa Lupo, existe uma estrutura estabelecida para a atuação da quarta geração, através de um conselho com funções definidas. Salienta-se que existe um familiar desta geração exercendo o cargo de Diretora, e sendo preparada para assumir o cargo de Presidente.

Anualmente ocorre uma assembleia sócio-familiar onde são apresentados aos acionistas e familiares os resultados e os planos futuros relativos aos próximos cinco anos, para que todos participem da estratégia da empresa.

4.3 EMPRESA DUDALINA

A Dudalina é uma empresa do ramo têxtil, que teve seu início no dia 3 de março de 1957, na cidade de Luís Alves, próximo ao município de Blumenau em Santa Catarina, com o casal Rodolfo Francisco de Souza Filho e Adelina Clara Hess de Souza.

No momento de dar um nome à empresa, Adelina mais conhecida como Lina, teve a idéia de unir o seu apelido ao de seu marido Rodolfo Francisco de

Souza Filho, o Duda. Surgia ali a Dudalina. Este acontecimento é característico de empresas familiares onde o nome dado a empresa surge a partir dos nomes e/ou sobrenomes do fundador ou familiares mais próximos.

A produção teve início a partir de um grande lote de tecidos de seda, que estava encalhado no estoque do pequeno armazém do casal, e que Adelina resolveu transformar em camisas para vender e assim se livrar do prejuízo.

A idéia deu certo, hoje a empresa se destaca na distribuição de marcas fortes criadas para atender a diferentes segmentos de mercado. A empresa conta com um amplo mix de produtos produzidos com matéria-prima diferenciada que atende ao público com poder aquisitivo elevado.

4.3.1 Sucessão na Empresa Dudalina S/A

A história da empresa começou no final dos anos 50, mais precisamente em 1957, quando uma jovem catarinense de 31 anos resolveu abrir sua própria empresa, uma confecção de camisas em que ela mesma costurava.

Adelina, casada com Rodolfo, tiveram 16 filhos. Adelina deu emprego para quase todos os filhos, comprou uma casa na cidade e outra na praia para cada herdeiro e, nos almoços de domingo em Blumenau, resolvia as diferenças de casa ou do trabalho obrigando seus filhos a dar longos abraços “afetivos”. Mas o que de momento parecia ser um encontro alegre e amigável, outrora nem tudo ia assim tão bem.

Os 16 herdeiros se dividiram em grupos, e por décadas, discordam em quase tudo. Destes, o maior grupo é formado por 11 irmãos, inclui as cinco mulheres e é liderado por Sônia Regina, a qual é presidente da empresa desde 2003. Do outro lado estão os cinco irmãos, entre eles o mais velho, Anselmo José, que presidiu a Dudalina de 1979 a 1989, e Vilson Luiz, que foi presidente do Conselho de Administração por quase duas décadas.

Assim, como em milhares de empresas familiares, as principais causas de problemas é a disputa pelo poder pelos herdeiros, e na Dudalina, não foi diferente. Sem um plano de sucessão elaborado as trocas no comando da empresa foram ocorrendo de forma desorganizada e sem o consentimento dos herdeiros. Em 1979, Adelina deixa de ter o comando absoluto da empresa e passa a presidência para o filho mais velho, o que não era de comum acordo entre os irmãos. Achavam injusta a

opção da mãe. Nesse período começam a surgir diversas turbulências no negócio devido ao ressentimento e o desentendimento entre os herdeiros.

Segundo os irmãos, Anselmo José manteve a postura centralizadora da mãe. Passaram-se dez anos e com muita pressão dos filhos, dona Adelina promove mais uma troca no comando da empresa. Assume então, Armando César, o sétimo filho mais velho. Anselmo que deixou a presidência, passou as décadas seguintes discordando de praticamente tudo que era feito na empresa.

No momento em que Armando assumiu o comando no início dos anos 90, a empresa passava por algumas dificuldades, entre elas a forte concorrência dos importados da China. Armando, então, monta um projeto audacioso que deveria ser aprovado pelos 15 irmãos. O projeto que consumiria todo o caixa da empresa consistia em abrir lojas próprias, visto que outras empresas do ramo como a Hering estavam tendo sucesso com esse tipo de negócio.

Logo o projeto foi bombardeado pelos irmãos, que achavam não dar certo pelo fato de Armando ter montado seu próprio negócio no final dos anos 80 e o mesmo não ter durado quatro anos. Este tinha sido um grande fracasso de Armando. Com os vários desentendimentos e discussões entre os irmãos, o projeto foi abandonado e a família decidiu pela rota conservadora.

Aquele foi um dos momentos mais difíceis da história da Dudalina. Tudo acontecia na empresa, menos o entendimento entre os irmãos.

Em 2003, Armando deixa a presidência, a partir daí inicia-se uma intensa disputa pelo o poder. Anselmo José e Vilson Luiz defendiam a contratação de um profissional não familiar para assumir a presidência. Neste momento dona Adelina intervém, e opta por colocar Sônia, uma de suas filhas a frente dos negócios.

Sônia era muito bem vista pela mãe, segunda irmã mais velha Sônia saiu de casa aos 17 anos para estudar no exterior, e quando voltou ao Brasil, atuou na área de marketing da Dudalina. Alguns dos herdeiros achavam Sônia esforçada, porém sem capacidade para fazer com que a empresa crescesse.

Em 2008 morre Adelina, a fundadora da empresa, novamente as disputas e desejos pelo poder se reascendem. Em 2009 Sônia demitiu o irmão Renê Murilo, diretor industrial, alegando que ele comanda de forma pouco transparente, o que gerava dúvidas com relação as suas decisões.

Contrários as decisões que Sônia vinha tomando, Anselmo e Vilson ganham três aliados, e organizam um roteiro para derrubar a irmã. Apresentaram ao

Conselho de Família um plano para tornar Renê presidente e Anselmo chefe do Conselho. Na votação, dez dos irmãos apoiaram Sônia e cinco votaram contra.

Com a maioria a apoiando, Sônia decide pôr em prática alguns projetos que vinha estudando há anos. Primeiro lançou uma rede de lojas em endereços sofisticados das grandes cidades e investiu num desenho mais moderno para as camisas que a empresa produzia, elevando o preço de venda a cerca de R\$300,00 reais. Sônia também lançou uma linha de roupas femininas, a qual foi considerada a grande idéia da empreendedora.

Desde 2008, a empresa triplicou o seu faturamento e elevou absurdamente os seus lucros, estima-se que aumentou em 10 vezes. A Dudalina passou a ter 100 lojas nos pais e é dona de outras duas marcas - Base e Individual.

Com a empresa em ordem e com um valor de mercado alto, Sônia então resolve cumprir uma promessa que havia feito a mãe antes de morrer. A promessa era garantir um futuro tranquilo para toda a família e a união entre os irmãos. Para que isso pudesse ocorrer, Sônia reuniu seu grupo de aliados contra os cinco irmãos insatisfeitos e numa votação conseguiu oito votos favoráveis a venda da empresa.

Em 2014, a Dudalina foi incorporada pela empresa Restoque, também do ramo têxtil, onde 50% das ações da empresa equivalem à compra efetiva da Dudalina, ações estas que foram divididas igualmente entre os 16 irmãos, filhos de Adelina Hess de Souza.

Neste caso, percebeu-se que a falta do planejamento sucessório trouxe instabilidades durante as sucessões. Talvez, se houvesse um planejamento bem elaborado, os conflitos não seriam tão intensos e a empresa pudesse continuar somente no comando da família Hess.

Mesmo com a aquisição da Dudalina pela Restoque, Sônia mantém seu cargo na presidência da empresa, onde junta com seus 15 irmãos, mantém as ações da Restoque, que equivalem à venda da Dudalina.

4.4 ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES DOS CASOS ESTUDADOS

Analisando os três casos abordados no presente trabalho, pode-se confirmar que o planejamento sucessório é fundamental para as empresas familiares. Pode ser entendido como uma importante ferramenta na gestão de riscos

de uma organização. Quando a sucessão é planejada e bem estruturada, os riscos de a empresa ter dificuldades durante a passagem do bastão diminuem significativamente, pois haverá um planejamento que facilitará todo o processo e viabilizará alternativas, caso ocorra algum desvio.

Inicialmente foi apresentado o case da empresa Gerdau. A Gerdau destacou-se pelo excelente planejamento sucessório que fez, o sucessor foi escolhido com base em fatores determinantes como capacidade profissional, conhecimento do negócio familiar e ainda, foi relacionado e eleito pela maioria dos familiares. Um caso de sucesso que não expôs a empresa a riscos e complicações. Atualmente a empresa é destaque no mercado em que atua.

Na Lupo as sucessões foram ocorrendo sem um planejamento sucessório sistematizado. Até que no ano de 2000, devido a dificuldades enfrentadas em sucessões anteriores, iniciou-se o planejamento sucessório visando a 4ª geração, onde um membro da família está desempenhando a função de diretor, e sendo preparado para assumir o cargo de presidente. A empresa esteve exposta a riscos com as sucessões não planejadas. Porém, atualmente com a estruturação do planejamento sucessório, as chances de insucesso estão reduzidas.

Na Dudalina não houve o planejamento das sucessões. As trocas de comando da empresa foram sempre feitas pela vontade da fundadora, ou seja, ela decidia quem assumia a presidência. Os desentendimentos e divergências de ideias entre os herdeiros eram frequentes, a ambição pelo poder máximo da empresa sempre predominou. Com a morte da fundadora, e a empresa com algumas dificuldades, uma das irmãs e atual presidente do grupo, coloca alguns projetos em prática, os quais alavancaram significativamente os rendimentos da empresa.

Com o valor de mercado em alta e com a aprovação da maioria dos herdeiros, Sônia decide vender a empresa e garantir o futuro da família, visto que os conflitos familiares poderiam comprometer a continuidade da empresa

Muito embora tenha alcançado o sucesso, a falta de um planejamento sucessório gerou instabilidades, e a empresa enfrentou diversos riscos, os quais poderiam ocasionar o encerramento de suas atividades.

Salienta-se, que não se tem o objetivo de julgar os casos. Contudo, fica evidente que o planejamento das sucessões é fundamental para o bom andamento das atividades empresariais. Destaca-se, ainda, que o planejamento sucessório é essencial para reduzir e mitigar os riscos que as empresas ficam expostas durante o

processo. O planejamento busca a obtenção de alternativas e soluções para cada etapa, facilitando a seleção de um sucessor, o qual possui os requisitos necessários e a plena capacidade de dar continuidade as atividades da empresa.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi demonstrar a importância do planejamento sucessório para empresas familiares, além do motivo pelo qual o mesmo é tratado como uma ferramenta da gestão de riscos.

As empresas familiares sempre foram alvos de estudo quando o assunto é sucessão. Por isso o destaque para o planejamento sucessório, que é fundamental para a continuidade desse tipo de organização.

Durante a construção deste trabalho, ficou claro que a sucessão em empresas familiares é uma etapa inevitável durante o seu ciclo de vida. É um momento importante e delicado que deve demandar muita atenção, pois a partir deste, a empresa pode rumar por diferentes caminhos.

A falta de planejamento para enfrentar a sucessão com o devido tempo e preparo, está entre as mais frequentes explicações para as dificuldades na gestão de empresas familiares. Ao mesmo tempo, abordar e planejar a sucessão não é uma tarefa fácil. Os assuntos tratados em empresas familiares são delicados, envolvem emoções e décadas de relacionamento. Estes assuntos se tornam muito mais complexos quando são envolvidos patrimônio e poder, devido aos interesses individuais de familiares que acabam, na maioria das vezes, refletindo negativamente no negócio.

O planejamento sucessório, neste estudo, pode ser compreendido como uma ferramenta de grande importância na gestão de riscos das empresas familiares, visto que o fato de planejar a sucessão diminui significativamente as possíveis chances de a empresa ter dificuldades durante o processo.

No estudo de caso foram analisadas três empresas que apresentam histórias diferentes em relação à sucessão. A Gerdau destacou-se positivamente devido ao minucioso planejamento efetuado. A empresa Lupo também teve o seu destaque, visto que a partir do momento que encontraram dificuldades durante sucessões anteriores, passaram a planejar a troca do comando da empresa. Já a Dudalina sempre enfrentou dificuldades, os conflitos entre familiares predominaram devido aos interesses individuais. Muito embora tenha alcançando o sucesso, a falta de um planejamento sucessório gerou instabilidades, e a empresa enfrentou riscos os quais poderiam ocasionar o encerramento de suas atividades.

Enfim, tomando por base os estudos empregados neste trabalho, conclui-

se que o planejamento sucessório é algo a ser feito a longo prazo, visto que não se consegue prever ao certo quando surgirá a necessidade de sucessão, seja ela por uma opção do atual gestor, seja por motivos de doença ou morte.

Em relação à pergunta problema, pode-se afirmar que o planejamento sucessório auxilia na gestão de riscos das empresas familiares. Percebe-se, ainda, que mesmo com as mudanças de comando das empresas, elas continuam competitivas no mercado. Acredita-se que isto se deve ao fato de o planejamento sucessório dar credibilidade ao processo de mudança.

Portanto, conclui-se que planejar a sucessão com antecedência, analisar e discutir os assuntos relacionados à empresa e a família, são aspectos fundamentais para se alcançar o sucesso.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

ENDEAVOR – **Gestão de riscos na governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa/gestao-de-riscos-na-governanca-corporativa>>. Acesso em: 01 out. 2014.

FLORIANI, O. Pedro; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau. **Revista de negócios**, vol. 4, n. 3, Blumenau: FURB, 1999.

GERDAU – **Relatório Anual 2012**. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2012/rabr/download/RelatorioAnual2012Completo.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

GERSICK, Kelin E., et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4.ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE Light v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil, 2000.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de**

Administração e Diretor-Presidente. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acesso em: 29 set 2014.

_____. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente. São Paulo: IBGC, 2011. 68 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas de controle familiar:** casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006. 359 p. ISBN 8598838241 (broch.)

JUSTE, Antônio Donizeti. **A Empresa familiar.** São Paulo: Juste consultoria & treinamento, 2004. 90 p.

LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME.** In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991. p 243-247.

LEOPARDI, Maria Tereza. **Metodologia da pesquisa na saúde.** 2 ed. rev. e atual. Santa Maria, RS: Pallotti, 2002. 294 p.

LERNER, W. **Organização participativa.** São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **A Empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

MACEDO, Marcelo et al. **Gestão de pequenas empresas familiares:** conhecimento, estratégias, competitividade e redes. Florianópolis, 2006. 272p.

MARTINS, Ives Gandra da Silva e MENEZES, Paulo Lucena e BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras:** Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar:** um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007

MUNDO DAS MARCAS – **DUDALINA.** Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/07/dudalina.html>. Acesso em: 29 out. 2014.

MUNDO DAS MARCAS – **Lupo.** Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2009/08/lupo.html> Acesso em: 21 out. 2014.

_____. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OPINIÃO & NOTÍCIA – **O Segredo do Sucesso da Gerdau**. Disponível em: <http://opiniaoenoticia.com.br/economia/negocios/o-segredo-do-sucesso-da-gerdau/>. Acesso em: 20 out. 2014.

PAGNAN, Carvalho Priscila. **O processo sucessório nas empresas familiares: uma revisão**. Trabalho de conclusão de curso – psicologia/UNESC, Criciúma, 2006.

REVISTA EXAME – **Quem vai suceder Jorge Gerdau**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/quem-vai-suceder-este-homem-m0081031>. Acesso em: 17 out.2014.

REVISTA EXAME – **Os números por trás da fusão da Restoque com a Dudalina**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/os-numeros-tras-da-fusao-da-restoque-com-a-dudalina#1>. Acesso em: 03 nov. 2014.

REVISTA EXAME - **Uma empresa, a Dudalina, e 16 irmãos em conflito**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/os-dezesesseis-filhos-de-adelina>. Acesso em: 29 out. 2014.

REZENDE, R.; OLIVEIRA, J. B.; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

RIGAMONTI, Adriana Cardoso; IKEDA, Lilian Hitomi; ARRUDA, Tatiana Karmann; VASCONCELLOS, Lílíana; DUTRA, Joel Solza. **Do Fundador à Eternidade: Planejamento Sucessório na Empresa Familiar**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/631.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

SEBRAE/SC - **Artigos para MPE'S**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 30 set. 2014.

VESPER, J. L. *Assessing and managing risks in a GMP environment: investing time and resources into conducting a risk assessment on a process or product can have a variety of benefits*. *Biopharm International* 1542-166X March 2005, v18 i3, p. 46.